

親和銀行の店舗戦略

永井 敏彦

要旨

- ・ 親和銀行は、平成 15 年 4 月の九州銀行との合併以降、経営効率化の柱として店舗統廃合に取り組んでおり、店舗数を 180 カ店から 138 カ店へと削減した。
- ・ 店舗統廃合に伴う顧客の利便性低下を補完するために、コンビニ ATM 提携の拡充や、インターネット・バンキング等チャネルの多様化に取り組んでいる。
- ・ 同行の営業エリア内には数多くの離島があるが、同行の支店が島内住民にとって不可欠なインフラであることに鑑み、島内で唯一の支店の統廃合は避けるようにしている。
- ・ このように同行は、「経営の効率化」と「地域への貢献」を共に追求している。

地域経済と顧客基盤

親和銀行は長崎県の地方銀行であり、明治 12 年 (1879 年) に前身の第九十九国立銀行として、平戸で創業を開始した。その後地域の金融機関と合併を繰り返し、昭和 14 年に現在の親和銀行がスタートした。平成 14 年 4 月には持株会社として「九州親和ホールディングス」が設立され、「親和銀行」と「しんわディーシーカード」がその傘下に置かれることとなった。

表 親和銀行の概要

(平成16年3月31日現在)

創業	明治12年2月15日
設立	昭和14年9月1日
資本金	209億円
従業員数	2,336名
預金	2兆3,778億円(譲渡性預金を含む)
貸出金	1兆9,015億円

資料:株式会社 九州親和フィナンシャルグループ
2004ディスクロージャー誌

本店所在地の佐世保市はもともと人口が 100 人程度の小さな村であったが、石炭が産出され軍港が設立してから人口が増え、戦前は軍の基地として栄えた。

長崎県の主たる産業は造船業・水産業・観光業である。水産業は漁業者の高齢化等により先行きの拡大が難しい状況にあるが、観光業については回復の兆しがみられる。ハウステンボスは経営破綻以降再生を進めており、この 2 月頃から来客数が増えている。韓国や台湾からの観光客も多い。造船業の受注は足下では良いが、長期的な受注見通しには不透明感もある。

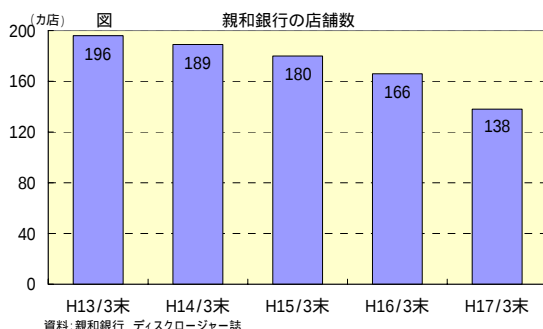
同行はもともと長崎県を主たる基盤としていたが、平成 15 年 4 月の九州銀行 (本拠地は佐世保市だが福岡県に積極的に進出していた) との合併を機に、福岡県も主要営業エリアに加わり、今では福岡県・佐賀県も含めた「北部九州経済圏」を主要営業基盤としている。平成 16 年 3 月末現在の北部九州 3 県ベースでみると、預金残高県別シェアは長崎県内が 73.2%、福岡県内が 18.9%、佐賀県内が 4.4% であり、貸出金残高県別シェアは長崎県内が 62.9%、福岡県内が 26.5%、佐賀県内が 2.9% である。また、貸出金の中身をみると、中小企業向けが 66.1%、個人向けが 18.7% であ

る。

個人ローン残高は全体の 2 割弱の水
準であるが、今後この分野を伸ばしてい
く。長崎県では若者の流出により人口構
成上高齢者の割合が高まっており、高
齢者の金融ニーズを捉えることが重要に
なってくる。また長崎市内など市街地
での住宅建設が活発であり、住宅ローン
への取組みを強化している。

店舗統廃合への取組み

九州銀行との合併(平成 15 年 4 月)
以降、親和銀行にとって合併効果の実
現による経営効率化が重要な課題であ
り、その柱は店舗統廃合であった。合併
直後のゴールデンウィークに旧九州銀行
の店舗に親和銀行のシステムを導入す
る統合作業を行った。そして約半年間の
システムフリーズ期間の後、平成 15 年
10 月から経営統合による重複店舗の統
廃合を開始した。平成 15 年 3 月末時点
では 180 店舗であったが、その後合計
42 店舗を統廃合し、現在(平成 17 年 4
月 28 日)は 138 店舗となり、統廃合はほ
ぼ収束段階にある(図)。



店舗統廃合の基本は重複店舗の解
消である。ある店舗から半径 1km 以内
(福岡市内の場合は半径 3km 以内)を
目安に配置されている店舗が、重複店

舗として統廃合の検討対象となり、支店
配置図から重複店がリストアップされた。
但し、実際の統廃合店選定にあたって
は、どのようにしたら顧客に対する影響を
最小化できるか、また廃止店舗の職員
や業務を受け入れる支店のキャパシテ
ーが十分か、駐車場スペースは十分か、
統廃合対象店舗の立地条件(住宅地
か商業地か)等、様々な要因を考慮し
た。

顧客から店舗統廃合に関する反対意
見がなかったわけではない。しかし統廃
合は経営の重要課題であったことから、
粛々と進められた。そして、実際の統廃
合のスピードは、当初計画を上回るもの
であった。統廃合を進めるにあたって最
も意識しなければならないのはスピード
であり、集中的に行うことだからである。
時間をかければかけるほど、収益改善効果
が薄れ、経営効率化も遅れてしまう。店
舗統廃合を実施すれば、預金残高等
業務のボリュームが縮小することは不可
避であるが、そうであるとしても統廃合を
先送りする選択肢はないと考えた。最近
長崎県内の支店では、統廃合後の影
響による預金残高減少も、下げ止まりを
みせている。

但し、顧客の利便性低下をカバーする
措置は必要である。顧客のキャッシュ・ポ
イントをカバーするために、アイワイバン
ク・ローソン・イーネットとの提携により、
ATM サービスを拡充した。また以前より、
インターネットバンキング・テレフォンバン
キングに取り組んでおり、顧客が振込
み・残高照会・ローン等の資料請求時に
使えるようになっていたが、今後店舗削

減を補完する措置として、これらのチャネルを一層活用したいと考えている。

現在店舗統廃合がピークアウトの段階に入ったことから、今後の焦点は、店舗数削減による合理化から、店舗の機能分化に移る。今年度から長崎市・佐世保市内などエリアブロック制を導入している地域で、店舗を母店（中核店）とサテライト店に分ける。法人融資機能は母店に集約し、サテライト店は個人取引に特化する。サテライト店は来店誘致型であり渉外機能がないため、必要があれば母店から渉外担当者を派遣する。またサテライト店となる支店と取引していた法人顧客に対しては、近隣支店を利用できなくなる代替措置として、法人向けインターネットバンキング・サービスを提供する。



親和銀行本店

離島での金融インフラとしての役割

長崎県内には離島が多い。対馬は九州と韓国のちょうど中間点に位置しており、長崎県に所属しているが、地理的には福岡県に近い。交通手段としては福岡空港発の飛行機が1日2便あり、高速艇であれば福岡からおよそ2時間である。壱岐は、福岡からおよそ1時間であ

る。

五島列島は長崎県の西部沖合いに位置しているが、北東部の上五島には佐世保市から、西南部の下五島（福江島）には長崎市から高速艇が出ており、それぞれ1時間程度かかる。

また長崎県北部の鷹島町は距離的には九州本土に近いが、完全な離島である。

親和銀行の特徴の一つは、これらの離島内に支店を配置していることである。離島での金融機関の店舗配置状況は島によってまちまちだが、親和銀行の他には郵便局や漁協等の支店が配置されている。いずれの金融機関の支店も島にとって不可欠な金融インフラである。

長崎県内では市町村合併が急速に進んでおり、離島もその例外ではない。平成16年3月に対馬島内6町が対馬市に統合され、壱岐島内4町が壱岐市に統合された。また同年8月には上五島地区の5町が合併し、新上五島町が誕生した。親和銀行は、市町村の公金取扱業務の関係で1市町村最低1店舗の原則を採用しており、これが店舗統廃合の一つの制約条件であった。しかし今後は、市町村合併の動向をにらんだ店舗統廃合のシナリオを描くことができる。

このように島内の複数店舗の統廃合は視野に入っているが、島内の唯一の支店は原則として廃止していない。離島内は人口が少ないこともあり、支店職員一人当たりの経営指標は全て平均を下回っており、効率性の観点からは本来支店を維持することは難しい。しかし、水産業が各島の重要な産業であり、これをサ

ポートしていく必要がある。親和銀行の店舗は、かなり以前から設置されていたという経緯もあり、住民にとって不可欠なインフラになっている。

親和銀行は、離島に支店を残すことは効率性の面で問題が残るものの、地域金融機関の使命だと考えている。以上のように、同行は「経営の効率化」と「地域への貢献」を共に追求している。